

GT 8 – Outros temas correlatos ao Secretariado

**REFLEXÕES ACERCA DA SIGNIFICANCIA DA IMPROVISACÃO
NO CONTEXTO SECRETARIAL****Katia Denise Moreira**

Universidade Federal de Santa Catarina, katia.denise@ufsc.br

Fernanda Guimarães

Universidade Federal de Santa Catarina, fernanda.guimaraes@ufsc.br

Elaine Rossi

Universidade Federal de Santa Catarina, elaainerossi@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto político, econômico e social de incertezas e mudanças constantes, ao qual as organizações precisam se adaptar para fins de alcançarem seus objetivos, a alteração de planejamento se configuram como uma ação frequente (SHARKANSKY; ZALMANOVITCH, 2000). Emerge daí o conceito de improvisação, que tem por propósito oferecer aos gestores a possibilidade de lidarem com a racionalidade limitada presente nas organizações, principalmente, em períodos de crises, quando o fenômeno emerge diante de ações que foram planejadas, mas que não foram aplicadas por um motivo ou outro, abrindo caminhos para que novas conexões e novas rotinas sejam estabelecidas (POWLEY; PIDERIT, 2012).

Contudo, é interessante observar, em termos de censo comum, reação de reprovação e resistência em relação à improvisação (SILVA et al, 2013). Os autores explicam que essa postura ocorre, principalmente, pela predominância funcionalista na teorização das ciências da administração, cuja ênfase recai sobre o planejamento como ferramenta básica para condução do futuro organizacional. Todavia, a improvisação é ação mais habitual do que se imagina (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999, BARBOSA, 2005).

A essa conjuntura insere-se o profissional de secretariado que, inclusive no decorrer de sua história vivencia a improvisação, como, por exemplo, durante os tempos beligerantes, quando a mulher assume a atuação, frente à necessidade de o homem estar nos campos de batalha (NATALENSE, 1998). Ou seja, um momento de crise, fez com que os gestores repensassem o planejamento e, assim, a mulher assumiu um posto predominantemente masculino até aquele momento. Assim, considerando a concepção da improvisação e, que o secretariado passou por momentos históricos de crise, que tiveram como consequência a evolução da profissão, emerge como questionamento deste estudo: como a improvisação assume significância no contexto de atuação secretarial?

Essa indagação direciona o objetivo deste estudo que é o de refletir sobre a significância da improvisação no contexto de atuação secretarial. Justifica-se o desenvolvimento deste estudo pela importância em desmistificar a ideia de que a improvisação é fazer qualquer coisa, ou ainda, a ausência de planejamento. Ademais, julga-se oportuno discutir um fenômeno que envolve o contexto de atuação secretarial. Este estudo está estruturado em cinco seções, esta introdução, seguida pela fundamentação teórica. Na terceira seção estão descritos os procedimentos metodológicos e, na sequência, apresenta-se a análise de dados e resultados. As considerações finais e as referências finalizam o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPROVISAZÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Em síntese o fenômeno da improvisação abrange diversificadas áreas do conhecimento, todavia, teve suas origens no campo das artes, sobretudo no teatro e na música - *Jazz* (CONFORTO, REBENTISCH; AMARAL 2016). No ambiente organizacional a improvisação surge como uma forma de desafiar a concepção estruturante tradicional (rígida, pré-planejadas, analíticas e linear), frente a práticas de espontaneidade, flexibilidade, criatividade e inovação, provindas da fusão do planejamento com a ação (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Interessante destacar, que no Brasil, é comum associar-se a improvisação ao *jeitinho*; uma forma de “consertar” o que não saiu de acordo com o desejado (CROSSAN et al, 1996, BARBOSA, 2005). Todavia, trata-se de uma crença sem fundamento, uma vez que, a improvisação ocorre como uma escolha consciente, na qual as pessoas atuam a partir de concepções pré-existentes e não, por acharem mais interessante, ou, a partir de um comportamento aleatório diante de situações imprevistas (VERA; CROSSAN 2004).

Sob essa perspectiva, apresentam-se duas concepções complementares sobre a improvisação a primeira, de McKnight e Bontis (2002), que dizem ser a capacidade de recombinar espontaneamente o conhecimento, os processos e a estrutura, fundamentados na realidade do momento, resultando na solução de problemas e a de Leybourne e Sadle-Smith (2006), que associa a improvisação ao uso da criatividade, bricolagem, serendipidade, como ação em resposta a estímulos ambientais. Ou seja, a improvisação encontra bases teóricas que a sustentam e, inclusive, pode ser considerada uma ferramenta de empoderamento dos gestores, visto que lhes concede a capacidade de agir, em tempos de crise, ao invés de ficarem inertes diante de situações problemáticas ou sucumbir a elas (ARSHAD; HUGHES 2009). Sobre as dimensões da improvisação apresenta-se uma síntese no Quadro 1:

Quadro 1: Dimensões da Improvisação

Dimensão	Descrição
Bricolagem	Habilidade em criar e implementar uma solução nova ou não planejada para o enfrentamento de uma mudança ou problema inesperado. Geralmente é vista como uma forma espontânea, intuitiva e criativa de solucionar problemas que acontecem sem que haja um momento de planejamento (CONFORTO; REBENTISCH; AMARAL, 2016).
Criatividade	Relaciona-se à inovação, a mudanças . Geralmente associada ao aperfeiçoamento de algo já existente , ou a produção de algo novo ou na resolução de algum problema. A criatividade é essencial para a “[...] a proposição de algo novo e que tenha valor, podendo ser sob a forma de produtos, estudos científicos, artes ou mesmo relações humanas” (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 34)
Serendipidade	O termo serendipidade, ou <i>serendipity</i> , refere-se a descobertas casuais e felizes que podem beneficiar o indivíduo, a organização e até a sociedade como um todo. (COPELAND, 2017)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Almeida; Freitas e Souza (2011), Conforto; Rebentisch e Amaral (2016) e Copeland (2017).

Observe-se que todos os elementos dimensionadores da improvisação estão associados à criação de algo novo, diante de uma determinada situação. Pressupõe-se que essa condição inovativa faz parte do contexto secretarial, tanto em termos históricos, quanto de atuação, principalmente no cenário brasileiro, onde a profissão encontrou espaço para evolução principalmente, a partir dos anos 1980 (NATALENSE, 1998). Nessa direção, Carvalho e Grisson (2002, p. 447) comentam que o secretariado “[...] deixou de ser [uma profissão]

executora de pequenas tarefas para exercer funções criativas [...]” e Bortolotto e Willers (2005) destacam que o secretário, hoje, assume a posição de solucionador de problemas e, para Moreira et al (2016) tem competências para assumir a posição de gerente.

Ainda, considerada a transformação ocorrida na atuação do profissional secretário, Nonato Júnior (2009) reflete sobre a reformulação das competências, as quais o reforçam o aparato técnico, tático e estratégico secretarial. Complementam Leal e Dalmau (2014), quando apontam que a atuação secretarial contemporânea se insere em quatro esferas, quais sejam: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo. Acerca dos quatro domínios ora mencionados, tem-se a condensação da concepção de cada um deles apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 – Esferas contemporâneas da atuação secretarial

Domínio	Descrição
Assessoria	Processo em que se realiza alguma coisa com a ajuda de um terceiro, que contribui com conhecimento ou auxilia no tratamento das informações, as quais podem ser transformadas em conhecimento (CALDAS; SANTOS, 2012).
Consultoria	Processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização (CROCCO; GUTTMANN 2010, p. 8).
Empreendedorismo	Processo de criar algo novo com valor, [...] assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD 2009, p. 30).
Gestão	Processo em que um conjunto de práticas ou atividades, fundamentadas em princípios visam ao alcance de um finalidade (CHANLAT, 1999).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chanlat (1999); Peters, Hisrich, Souza e Shepherd (2009); Caldas e Santos (2012) e Crocco e Guttmann (2010),

Considerado o dimensionamento que a atuação secretarial alcançou em tempos atuais, foram definidas uma série de competências secretarias, as quais têm seu desenvolvimento previsto durante o curso de formação superior (BRASIL, 2005) e, ainda, segundo Moreira et al (2016) sustentam a atuação do secretário como gestor nas organizações. Em outras palavras, julga-se que a evolução das competências teve como consequência, o delineamento de um perfil profissiográfico secretarial robusto, que, inclusive, permitiu ao secretário subjugar a racionalidade organizacional dominante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de natureza básica (LAKATOS; MARCONI, 2010), visto que se pretende fomentar pesquisas no campo secretarial. Em relação ao objetivo, a pesquisa é descritiva e, de acordo com as concepções de Lakatos e Marconi (2010), pretende associar as variáveis estruturantes – improvisação e atuação secretarial.

A estratégia de estudo utilizada foi a bibliográfica, momento em que foram explorados provindos de material científico especializado na temática ora explorada. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), associada à categorização. Neste caso as categorias analíticas estão alinhadas ao constructo teórico estruturante deste estudo, que se sustentam, conforme já mencionado, pelas variáveis: improvisação nas organizações e atuação secretarial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerado o senso comum, associado à crença de que a improvisação é sinônimo de *jeitinho* (CROSSAN et al, 1996; BARBOSA, 2005) assume-se a posição de que ao profissional secretário não é permitido improvisar. Entretanto, ao analisar as teorizações secretariais, evidencia-se, a *priori*, que em tempos atuais, o secretário assume posição mais estratégica no contexto organizacional, em oposição ao caráter tecnicista do passado (NATALENSE, 1998; NONATO JÚNIOR, LEAL; DALMAU, 2014; MOREIRA et al, 2016) e, nesse sentido, se no ambiente organizacional a improvisação surge como elemento desafiador à concepção estruturante tradicional (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) então, na mesma linha lógico-analítica, considera-se que o profissional secretário como gestor é “improvisação” quando assume essa posição.

Ou seja, a idealização tecnicista, rígida e inflexível de que gestores são exclusivamente administradores (POWLEY; PIDERIT, 2012), sucumbe a uma realidade em que novos caminhos, proporcionam novas conexões e, conseqüentemente, a competência como elemento determinante de atuação, ganha espaço em um universo paradigmático antes linear. E, assim, o profissional secretário, munido de competências, alcança espaço como assessor, consultor, empreendedor e gestor (LEAL; DALMAU, 2014; MOREIRA et al, 2016), posições que até poucos anos, não eram “planejadas” para esse sujeito, no contexto organizacional. Vale ressaltar, que se trata de um processo consciente, que tal qual a improvisação, materializa-se a partir de concepções pré-existentes (VERA; CROSSAN 2004), já que o secretário desenvolve competências para atuação como gestor (LEAL; DALMAU, 2014; MOREIRA et al, 2016, Na Figura 1 apresenta-se a correlação proposta por este estudo.

Figura 1: Correlação atuação secretarial e improvisação organizacional



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

A partir da Figura 1, tem-se, conforme o teorizado, que a atuação secretarial contemporânea está associada à transformação das competências, que permitiram ao profissional de secretariado alcançar postos de trabalho mais estratégicos. Esses, por sua vez, envolvem o compartilhamento do conhecimento, processo interativo, criar algo novo, práticas e atividades fundamentadas, para alcançar uma finalidade CALDAS; SANTOS, 2012; CROCCO; GUTTMANN, 2010; HISRISH; PETERS; SHEPHERD, 2009; CHANLAT,

1999). Os elementos de dimensão da improvisação, por sua vez, envolvem criar e implementar uma solução nova; forma espontânea, intuitiva e criativa de solucionar problemas – inovação; descobertas casuais que podem beneficiar o indivíduo, a organização (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011; CONFORTO; REBENTISCH; AMARAL, 2016; COPELAND, 2017). Ou seja, julga-se que há estreito alinhamento entre aquilo que a improvisação propõe: capacidade de recombinar espontaneamente o conhecimento, os processos e estrutura, fundamentados na realidade do momento, resultando na solução de problemas (MCKNIGHT; BONTIS, 2002), com a atuação contemporânea secretarial, inclusive, é possível pressupor que, os elementos estruturantes da improvisação, ajustam-se como competências secretariais. Nesse sentido, instiga-se o aprofundamento deste estudo, para fins de análise dessa hipótese.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerada a improvisação oposta ao *jeitinho*, visto a concepção de que trata da recombinação espontânea de conhecimento, processos e estrutura, fundamentados em uma determinada realidade este estudo buscou refletir sobre o alinhamento entre o fenômeno e a significância dele no contexto de atuação secretarial. E, ao final da reflexão compreendeu-se que há uma estreita aproximação entre ambos, inclusive, pressupôs-se que as dimensões estruturantes da improvisação podem ser consideradas competências secretariais.

Nessa direção, para estudos futuros acredita-se ser interessante estudo que analise o *gap* verificado a partir desta reflexão. Em relação as contribuições acredita-se que este estudo auxilia na desmistificação da improvisação e, ainda, propõe uma teoria diferenciada para os estudos secretariais, ancorando o desenvolvimento do campo tanto em termos de pesquisa, quanto de mercado de trabalho.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. Editora Atlas SA, 2011.
- ARSHAD, D.; HUGHES, P. Examining organizational improvisation: the role of strategic reasoning and managerial factors. **International Journal of Economics and Management Engineering**, [s. l.], v. 3, n. 6, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BARBOSA, L. **O jeito brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Elsevier, 2006.
- BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**. Vol. 4, n. 4. pp. 45-56. 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- CALDAS, J. B.; SANTOS, M. F. S. As ferramentas da prática da gestão secretarial utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo egressos na Universidade do Estado do Pará. **Revista do Secretariado Executivo: Passo Fundo**,(8), p. 62-74, 2012.

- CARVALHO, A. P.; GRISSON, D. **Manual de secretariado executivo**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro Ltda., 2002.
- CHANLAT, J. F. Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. I. Brunstein, L'homme à l'échine pliée-Réflexions sur le stress professionnel, **Desclée de Brouwer**, p. 29-61, 1999.
- CONFORTO, E. C.; REBENTISCH, E.; AMARAL, D. Learning the art of business improvisation. Daniel. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], mar. 2016.
- COPELAND, S. On serendipity in science: discovery at the intersection of chance and wisdom. *Synthese*, v. 196, n. 6, p. 2385-2406, 2019.
- CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva. 2010.
- CROSSAN, M. M.; WHITE, R. E.; LANE, H. W.; KLUS, L. The improvising organization: where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 20-35, 1996.
- PETERS, M. P., HISRICH, R. D., SOUZA, T. C. F.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Artmed, 2009.
- LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **GESEC**, São Paulo, v. 5, n. 3, p.143-174, dez. 2014.
- LEYBOURNE, S. A.; SADLER-SMITH, E. The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 24, p. 483–492, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- MCKNIGHT, B.; BONTIS, N. E-improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. **Knowledge and process management**, v. 9, n. 4, p. 219-227, 2002.
- MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; VALE, J. C. F.; ROSA, M. H. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **GESEC**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.45-66, abr. 2016.
- NATALENSE, M. L. C. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1998.
- NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: A fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. The third hand: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. **Information Systems Research**, v. 21, n. 3, p. 443-471, 2010.
- PINA E CUNHA, MI; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: what, when, how and why. **International Journal of Management Review**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 299-341, set. 1999.
- SHARKANSKY, I.; ZALMANOVITCH, Y. 2000. Improvisation in Public Administration and Policy Making in Israel. **Public Administration Review** 60(4): 321–29.

SILVA, T. B. ALVES, J. N.; FLAVIANO, V.; TAVARES, C. E. M. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em pequenas empresas do Rio Grande do Sul. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013, Salvador, **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2013.

WEICK, K. E. Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.

VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical improvisation: lessons for organizations. **Organization Studies**, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.